

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Control interno y toma de decisiones en las empresas
comerciales de Independencia - Huaraz, 2016

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA
PÚBLICA**

Autora:

De La Cruz Moreno, Pilar Fabiola

Asesor: Dra.

Fernández Pinedo, Verónica

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

TEMA	Control Interno, Toma de Decisiones
ESPECIALIDAD	Auditoria

KEYWORDS

THEME	Internal Control, Decision Making
SPECIALTY	Audit

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

5. Ciencias Sociales

5.2 Economía y Negocios

Economía

TÍTULO

**CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS
COMERCIALES DE INDEPENDENCIA - HUARAZ, 2016**

TITLE

**INTERNAL CONTROL AND DECISION-MAKING IN THE INDEPENDENCE
COMMERCIAL COMPANIES - HUARAZ, 2016**

RESUMEN

La investigación cuyo título es “control interno y toma de decisiones en las empresas comerciales de Independencia - Huaraz, 2016”, tuvo como objetivo determinar la incidencia del control interno en la toma de decisiones, la investigación fue del tipo descriptivo y diseño no experimental. Se utilizó como técnica el análisis documental y la encuesta, como instrumentos, la ficha de análisis documental y el cuestionario, los resultados concluyeron, que el control interno influye en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz, toda vez que el 42.72% de la muestra de 103 empresas, no formulan directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano, ni identifican riesgos, ni los valoran, ni proponen respuestas a los riesgos; el 59.22% no identifican ni integran las decisiones sobre riesgos; y el 67.96% no elaboran ni aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno.

ABSTRACT

The research whose title is "internal control and decision making in commercial companies of Independencia - Huaraz, 2016", aimed to determine the incidence of internal control in decision making, the research was of the descriptive type and non-experimental design . The documentary analysis and the survey were used as a technique, the documentary analysis form and the questionnaire, the results concluded that the internal control influences the decision making of the commercial companies of Independencia - Huaraz, since the 42.72% of the sample of 103 companies, do not formulate integrity directives, ethical values and human capital management, neither identify risks, nor value them, nor propose responses to risks; 59.22% do not identify or integrate risk decisions; and 67.96% do not elaborate or apply permanent supervision directives of the internal control system.

ÍNDICE

	PG.
PALABRA CLAVE	i
TÍTULO	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
INDICE	v
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y Fundamentación Científica	1
1.2. Justificación de la Investigación	7
1.3. Problema	8
1.4. Conceptualización y Operacionalización de las Variables	8
1.5. Hipótesis	42
1.6. Objetivos	42
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	43
2.1. Tipo y diseño de investigación	43
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	45
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	46
CAPÍTULO III: RESULTADOS	48
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO	66
BIBLIOGRAFIA	67
ANEXOS	70
Anexo 01	71
Anexo 02	74
Anexo 03	76

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

En todos los aspectos de la vida nos tenemos que enfrentar a diario a numerosas decisiones y a grandes o pequeños problemas que se tienen que solucionar. Gran parte del trabajo de quienes asumen puestos de responsabilidad consiste en resolver problemas y en tomar decisiones, dos de las áreas más difíciles del trabajo profesional.

Muchas veces las soluciones se buscan por reacción y no como prevención a los problemas. Los directivos siempre encuentran escaso el tiempo para resolver problemas y la tendencia es buscar fórmulas salvadoras que hayan funcionado en el pasado; ¿pero es ésta la mejor alternativa?

Es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima; aunque para conformar estos equipos se deben tener en cuenta las capacidades, el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los integrantes, para así lograr ser un verdadero equipo de trabajo. En ese contexto, la definición específica y cómo se viene presentando estos problemas, lo manifiestan los siguientes antecedentes:

(Segovia, 2012). En su tesis denominado “*Diseño e implementación de un sistema de control interno en la toma de decisiones de la compañía Datugourmet Cia. Ltda.*”, concluye que la falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas. El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz. La compañía Datugourmet Cía. Ltda. se desempeña en un campo económico que presenta

muchas oportunidades de crecimiento, condición que exige la implementación de un sistema de control interno para el control de sus procesos desempeñados en las unidades técnicas y administrativas.

(Posso, 2014). En su tesis de grado denominado ***“Diseño de un modelo de control interno y la toma de decisiones en la empresa restadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera”***, concluye que mediante el desarrollo de la investigación realizada en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa. Por esta razón los autores finalmente estructuran una definición para el Control Interno concibiéndolo como aquel instrumento administrativo que proporciona seguridad en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de las leyes y mejora la comunicación entre las diferentes áreas de las organizaciones. El Control Interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar. El concepto de Control Interno reviste una importancia fundamental para la estructura administrativo-contable de la entidad que fue objeto de estudio. Se relaciona con la confiabilidad de sus estados contables, con la veracidad razonable de su sistema de información interno, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de fraude.

(Montenegro, 2012). En su tesis titulada ***“Diseño de un proceso contable para mejorar la toma de decisiones en la empresa electro comercio socio hogar – Santo Domingo”***, concluye que desde el inicio de las operaciones Electrocomercio Socio Hogar no cuenta con un proceso contable que le permita conocer la situación económica de la empresa. A pesar de que la empresa

Electrocomercio Socio Hogar, está obligada a llevar contabilidad, no cuenta con este requerimiento, lo único que posee son simples registros de ingresos y egresos, lo que podría ocasionar ciertos inconvenientes con el SRI. Para realizar el control de inventarios la empresa no posee con un método adecuado que le brinde confianza en el manejo de su mercadería. Tomando en cuenta las ventas a crédito se establece el plazo máximo para el pago, tiempo que no se cumple, disminuyendo así las ganancias para la empresa. El dinero de las ventas generadas por mercaderías y cobros realizados a los clientes, no se deposita diariamente en la cuenta de la empresa, sino que permanecen en poder de la cajera o de los cobradores, lo que constituye un riesgo permanente. La empresa no cuenta con un control idóneo del dinero de Caja, no se hacen arqueos a esta cuenta. No existe designación de funciones para cada una de las personas que trabajan en la empresa, lo que ocasiona desperdicio de tiempo y de personal al no tener fijadas cuáles son sus responsabilidades.

(Samaniego, 2013). En su tesis titulada ***“Incidencias del control interno y la toma de decisiones en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo”***, concluye que el Ambiente de Control SI influye en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa, ya que muchas MYPES no lo tienen definidos, por tal razón no pueden optimizar sus resultados, muchas veces alcanzan las metas, pero como no las conocen no pueden evaluar ni comparar periodo a periodo. La Evaluación de Riesgos SI influye en los Resultados de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de riesgos, se podría minimizar contingencias y prever gastos innecesarios. Las Actividades de Control repercuten en la Eficiencia y Eficacia de la producción, a mayor control menor error, además de la obtención de mejores resultados. La Información y Comunicación SI influyen en la determinación de Estrategias, toda micro empresa debe tener una buena comunicación entre los trabajadores, de esa manera se comunican tanto lo positivo y negativo que pueda ocurrir, sirviendo modelo a seguir lo positivo, y de no cometer los mismos errores consecutivamente. La Supervisión o Monitoreo NO inciden en el mejoramiento

de procesos, esto es lo que arrojo nuestro resultado de la encuesta, siendo para mi parecer lo contrario, la Supervisión y monitoreo súper importante para la mejora constante, si te controlan y supervisan, realizaras un mejor trabajo, cuidando no incidir en errores.

(Vilca, 2012). En su tesis denominada ***“El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana”***, concluye que las Mypes de servicios turísticos de Lima Metropolitana, aplican inadecuadamente procedimientos para la adecuación del control interno, debido a que la estructura organizativa responde a un tamaño reducido de personal y a un manejo gerencial de este tipo de organización empresarial. Existe una inadecuada aplicación del control interno relacionado con la separación de funciones afines, por lo tanto, esto influye negativamente en la preparación tanto de los registros contables como de los estados financieros de la empresa. Inexistencia de supervisión adecuada con relación al área de cobranzas y facturación, debido a que no se ha separado adecuadamente las funciones de cobranzas con las de facturación, pues todas recaen en una sola persona y por lo tanto el control interno aplicado es ineficiente.

(Daniel Chumpitaz y Yuri Gonzales, 2014). En su tesis denominada ***“Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013”***, concluyen que la implementación de un sistema de control influye en las diferentes áreas de la empresa maximizando oportunidad, eficiencia de las operaciones, rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera, en muchos casos en un 100%. El entorno o el ambiente forma al personal que desarrolla sus actividades y cumpla con sus responsabilidades. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las reglas para enfrentar cualquier riesgo. Todo este proceso se supervisa para proporcionar un grado de seguridad razonable en los objetivos de la empresa. Con un buen sistema de control interno de inventario se reportarán en el momento oportuno los activos circulantes, de

tal manera que encubran las necesidades de sus clientes. Se debe seleccionar al personal que esté capacitado para cumplir con sus funciones, lo que permitirá reportar oportunamente las operaciones para una mejor gestión en el control y manejo de los recursos de la empresa. Toda empresa debe realizar procedimientos de control interno que favorezcan a tomar decisiones independientes del rubro al cual esta pertenezca. De otro lado, el control interno se caracteriza por ayudar a la gestión a corregir todos los errores que muestre la empresa en los diversos procedimientos internos. En este sentido, las empresas que apliquen el control interno podrían experimentar incremento en la productividad en cerca del 80%. En toda organización grande o pequeña se deben implementar procesos de control interno. Para mejorar la gestión de las operaciones es necesario efectuar un control que permita procesar la información de manera exacta y oportuna a la casa matriz de la empresa y a terceros (entidad bancaria y proveedores). Dentro de una empresa es importante analizar los datos que se relacionan con las operaciones, entre los que se pueden mencionar el control de caja y bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, que cuente con un adecuado control interno para lograr los objetivos de la empresa. Realizar procedimientos de control interno en todas las áreas de la organización permite alcanzar sus objetivos casi en un 100%, sin embargo, se requiere el apoyo indispensable de la autoridad máxima de la organización para llevarse a cabo; todas sus actividades se interrelacionan de manera sistemática y brindan información confiable a todos sus grupos de interés. Con la deficiencia en el control interno del área de compras y del área contable que afecta el área de ventas y la rentabilidad de la empresa, se debe diseñar un manual de procedimientos y funciones del personal por cada área. El personal debe ser capacitado para que cumpla con el 100% de desempeño de sus funciones, y debe haber una buena organización administrativa: cada compra debe estar con su cotización y orden de compra.

(Ribbeck, 2014). En su tesis titulada *“Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de*

la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, 2013”, concluye que de acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que el 50% de las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, no realizan un diagnostico financiero porque no cuentan con información contable actualizada, y en consecuencia no realizan una planificación financieras que les permita tomar una adecuada decisión de financiamiento. La mayoría de empresas de la industria Metalmecánica consideran que el Diagnostico Económico debe ser utilizada como una herramienta de dirección y control para la toma de decisiones, sin embargo, estas no utilizan el mencionado diagnostico ocasionando que las decisiones no sean las más adecuadas. Una gran parte de empresas de la industria metalmecánica no utilizan el Valor Económico Agregado – EVA como una herramienta clave en la planificación estratégica, a pesar de que consideran a este instrumento como un factor importante para lograr analizar el flujo de caja, la rentabilidad sobre la inversión y fondos propios, por lo tanto, no realizan una adecuada decisión de inversión. Un gran número de empresas presenta un bajo nivel de competencia, debido a que no cuentan con información financiera útil y en el tiempo debido; la información contable es utilizada para fines de cumplimiento fiscales más que para fines gerenciales, de tal modo que no realizan un adecuado control de sus operaciones, ocasionando que la toma de decisiones no sea la más correcta y oportuna.

(Manottupa, 2013). En su tesis denominada *“Desarrollo de un sistema de información para soporte de decisiones en el proceso de planificación de compras en una MYPE comercial de productos para bisutería”*, concluye que el sistema permite generar una lista de compras de productos sugeridos; además, controlar los procesos de la empresa dentro de las áreas de almacén y ventas. Con respecto al proceso de compras, sólo lo soporta hasta el punto de generación del listado de adquisiciones. El método de Holt-Winters, utilizado en el desarrollo del presente proyecto de fin de carrera, fue adecuado para obtener el valor sugerido de la cantidad de productos a comprar según las tendencias de los valores históricos de ventas de los productos en la MYPE ya que consideraba la

tendencia y estacionalidad de las ventas. El sistema ERP seleccionado fue adecuado para poder adaptarlo y cubrir las necesidades de la MYPE comercial de productos de bisutería, esto porque fue entendible para el desarrollo de nuevas funcionalidades.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la medida que se masifique el conocimiento relativo al control interno y la toma de decisiones en las empresas comerciales de Independencia - Huaraz, los gerentes, administradores y el personal que labora en las entidades comerciales, podrán incorporarse a una nueva cultura de aprendizaje organizacional que beneficiará a las empresas en su conjunto, al contar con información y datos convertidos en conocimiento, a través de medios electrónicos, eficientes. En el mediano y largo plazo, ello permitirá facilitar la labor de toma de decisiones y sin duda dará pie a la generación de mejoras continuas en beneficio de los intereses de los propietarios de negocios, clientes, proveedores y del Estado.

La investigación permitió conocer la trascendencia e importancia del control interno basado en sus componentes y principios de administración estratégica de riesgos, lo que garantizara una administración eficiente del proceso de toma de decisiones, contribuyendo a la solución de los problemas de gestión en las empresas comerciales del distrito de Independencia Huaraz.

Al ser el control interno, la responsable de implementar políticas y procedimientos para administrar los recursos financieros, económicos y humanos de manera eficiente, eficaz, económica y transparente, permitirá que el proceso de toma de decisiones en las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, sean planificados, programados, ejecutados, evaluados y retroalimentados en función a sus necesidades, lo que garantiza que las empresas logren sus metas y objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se convierte en un modelo que servirá como punto de partida para realizar futuras investigaciones en diversos ámbitos del sector empresarial.

A efectos de contextualizar la investigación en el tiempo y espacio establecido por el investigador, se adoptaron acciones pertinentes que aseguraron contar con los suficientes recursos financieros, materiales y humanos.

1.3. PROBLEMA GENERAL

¿Cómo incide el control interno en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016?

1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

1.4.1. BASES TEÓRICAS

Control Interno

(Kolher, 2013). Explica que el Control Interno es el medio por el cual se realiza la política administrativa. Sería natural concluir de esto que un buen sistema de Control Interno es sinónimo de buena administración y que un mal sistema de control significa una mala administración. Pero no debe interpretarse que los controles dominantes resulten de métodos de aplicación autocráticos, rigurosos, o de operación altamente personal. La progresista empresa moderna, hoy en día, pequeña o grande, es una especie de cooperativa, a cuyo éxito contribuyen los empleados de todas las categorías a través de la operación de controles internos desarrollados más o menos cuidadosamente. El Control de Gestión como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las empresas en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social, establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos y el impacto macroeconómico

derivado de sus actividades. El Control de Gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, administrativa, legal, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objeto social, a través de instrumento de evaluación como cuadros analíticos, recursos humanos, etcétera. El concepto está asociado al logro de resultados, es por eso, que no debe entenderse como un conjunto de actividades sino de logros. El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las empresas de acuerdo a sus características administrativas, operacionales y de tamaño; siendo éstos: Un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (política y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión. Al hablar de Control Interno como un proceso, se hace referencia una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma planificación, ejecución y supervisión.

(Bernal, 2000). Considera que el control interno es un proceso ejecutado por los directores, la administración y otro personal de la entidad, esta actividad de control interno es, por lo tanto, la actividad más importante y clave, en una perspectiva estratégica, una de las ventajas de esta actividad del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta ni los objetivos ni las interrelaciones.

En particular, para una organización el diseño de control interno consiste en ajustar el criterio de control seleccionado a las necesidades en características particulares de dicha organización y diseñado para promocionar seguridad razonable con miras a consecución de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad en la información financiera. Cumplimiento

de las leyes y procedimientos aplicables. También podemos definir el control interno como el conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiente, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa; salvaguardia de los activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, es importante destacar que esta definición de control interno no solo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial.

Componentes del control interno

(Coso, Committee of Sponsoring Organizations, 2006). Sostiene que el control interno básicamente consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma, cómo la administración maneja el negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Estos componentes de acuerdo al informe COSO son los siguientes: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación; y, supervisión o monitoreo. Posteriormente, en el año 2004 se emitió un segundo informe COSO, bajo el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado, el mismo que se lo conoce como COSO II, dentro del cual uno de los aspectos más relevantes de la nueva propuesta frente al COSO y al MICIL es el incremento de tres componentes, estos son: establecimiento de objetivos, identificación de eventos; y, respuesta a los riesgos. Si los ocho componentes actúan de manera integrada, como valor agregado se obtendrá eficiencia y eficacia en el control de la entidad. El aporte que entrega cada componente es: **Ambiente Interno de Control**. - El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Se constituye en la base debido a que el personal de una empresa se

convierte en el núcleo de la misma ya que reflejan la integridad, los valores éticos, la disciplina, la capacidad, el compromiso, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y la orientación que se requiere para la aplicación de un sistema de control para la empresa. Los factores que integran el componente “Ambiente Interno de Control son los siguientes: integridad y valores éticos, filosofía y estilo de la alta dirección, consejo de administración y comités, estructura organizativa, autoridad asignada y responsabilidad asumida, gestión del capital humano y responsabilidad y transparencia. Establecimiento de objetivos. - Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado. Los factores que integran el componente establecimiento de objetivos son los siguientes: objetivos estratégicos, objetivos específicos, relación entre objetivos y componentes de la institución, consecución de objetivos, riesgo aceptado y niveles de tolerancia. **Identificación de eventos.**- Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades, por lo tanto se hace referencia a que la gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una Entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Los elementos que integran el componente identificación de eventos son los siguientes: factores internos y externos, identificación de eventos y categorías de eventos. Evaluación de los riesgos. - La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base

para determinar cómo han de ser gestionados. Esta evaluación debe convertirse en una actividad continua de la organización basándose en el uso de los sistemas de información para mejorar los procesos permanentemente. Los factores que integran el componente evaluación de riesgos son los siguientes: estimación de probabilidad e impacto, evaluación de riesgos, riesgos originados por los cambios. Respuesta a los riesgos. - La Dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia establecida para el riesgo. Los factores que integran el componente respuesta a los riesgos son los siguientes: categoría de respuestas y decisión de respuestas. **Actividades de control.** - Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Este componente está integrado por los siguientes factores: integración con las decisiones sobre riesgos, principales actividades de control y controles sobre los sistemas de información. **Sistemas de información y comunicación.** - Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Este componente está integrado por los siguientes factores: cultura de información en todos los niveles, herramienta para la supervisión, sistemas estratégicos e integrados, confiabilidad de la información, comunicación interna y comunicación externa. **Supervisión y monitoreo.** - para verificar un correcto funcionamiento de un sistema de control interno es necesario efectuar revisiones periódicas para comprobar el correcto cumplimiento de las

operaciones del personal, identificando oportunamente posibles riesgos, los cuales deben ser informados a la Administración para que sean evaluados y resueltos oportunamente. Este componente está integrado por los siguientes factores: supervisión permanente, supervisión interna, evaluación externa.

(Cepeda, 1999). Explica que el control interno como “el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. El control interno depende de todas las personas que conforman la organización, desde el gerente hasta el cargo más simple.

(P. Defliese, J. Sullivan y H. Jaeniecke, 1996). Explican que el control interno tiene tres objetivos: control interno administrativo u operacional, cuya principal responsabilidad de la dirección de una empresa es operarla, con el fin de lograr las mayores utilidades posibles. Para lograr esos objetivos, la gerencia debe desarrollar políticas que promuevan la eficiencia en todas las actividades; control interno contable son los que verifican la corrección y confiabilidad de los datos contables o, más precisamente, los controles diseñados para lograr un registro y resumen adecuados de las operaciones financieras autorizadas; en un sentido amplio, se define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. Componentes, el marco integrado de control que plantea el

informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.

(Aguirre, 1997). Sostiene que existen tres elementos básicos: organización estructura, políticas y procedimientos contables y operativos, supervisión. Limitaciones del control interno: el concepto de seguridad razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno, en el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga; las actividades de control dependientes de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir, ponerse de acuerdo para dañar a terceros. La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideraciones de costo, por lo tanto, no es factible establecer controles que proporcionan protección absoluta del fraude y del desperdicio, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos, es un método infalible para garantizar el control, ya que puede ser vulnerado si existe colusión, que no es más que el acuerdo o trato entre varias personas para quebrantar lo establecido y beneficiarse.

Ambiente de Control

(Mantilla, 2003). Dice que es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. La esencia de cualquier negocio es su gente-sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia-y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan. El ambiente de

control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia de control de su gente. Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir objetivos de la entidad.

(Ballou, 2005). Considera que proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales: promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos. Cumplir con la normatividad aplicable a la entidad y a sus operaciones. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales. Promover que los funcionarios o servidores públicos cumplan con rendir cuentas sobre la misión u objetivo que les haya sido encargado, así como sobre los fondos y bienes públicos que les hayan sido asignados.

(Casanovas, 2003). Dice que “comprende las acciones de cautela previa simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad de que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectuó correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo,

simultáneo y posterior. El control interno previo y simultáneo. Compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección. El control interno posterior. Es ejercido por los responsables superiores del servidor o funcionario ejecutor, en función del cumplimiento de las disposiciones establecidas, así como por el órgano de control institucional según sus planes y programas anuales, evaluando y verificando los aspectos administrativos del uso de los recursos y bienes del Estado; así como las gestión y ejecución llevadas a cabo, en relación con las metas y resultados obtenidos. Es responsabilidad del Titular de la entidad fomentar y supervisar el funcionamiento y confiabilidad del control interno para la evaluación de la gestión y el efectivo ejercicio de la rendición de cuentas, propendiendo a que éste contribuya con el logro de la misión y objetivos de la entidad a su cargo. El Titular de la entidad está obligado a definir las políticas institucionales en los planes y/o programas anuales que se formulen, los que serán objeto de las verificaciones a que se refiere esta Ley. Control Externo, se entiende por control externo el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos técnicos, que competen aplicar a la Contraloría General u otro órgano del Sistema por encargo o designación de ésta, con el objeto de supervisar, vigilar y verificar la gestión, la captación y el uso de los recursos y bienes del Estado. Se realiza fundamentalmente mediante acciones de control con carácter selectivo y posterior. En concordancia con sus roles de supervisión y vigilancia, el control externo podrá ser preventivo o simultaneo, cuando se determine taxativamente por la presente Ley o por normativa expresa, sin que ningún caso conlleve injerencia en los procesos de dirección y

gerencia a cargo de la administración de la entidad, o interferencia en el control posterior que corresponde.

Evaluación de Riesgos

(Mantilla, 2003). Considera que cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuaran cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio. Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir; afortunadamente compiten dentro de su industria; mantienen su fortaleza financiera y la imagen pública positiva y mantienen la calidad total de sus productos, servicios y gente. No existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. En verdad, la decisión de estar en los negocios crea riesgos, la administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar, y se esfuerza por mantenerlos dentro de esos niveles. La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero que todo, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos. La definición de objetivos, entonces, es una parte clave del proceso administrativo. No es un componente del control interno, pero es un prerrequisito para hacer posible el control interno. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas,

producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados. La evaluación de riesgos es la evaluación de la efectividad de los sistemas administrativos y operativos de la entidad, en relación a los controles establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificadas, en cuya virtud deben analizarse y evaluarse los factores o elementos que puedan afectar adversamente al cumplimiento de los fines, metas u operaciones institucionales. Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son: los elementos observados que deben ser establecidos y comunicados oportunamente, identificación de los registros internos y externos y, la información generada por las áreas críticas; los planes de evaluación de riesgo deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento, evaluación del ambiente de control interno de áreas críticas y controles débiles.

Identificación de los riesgos

(CGR, 2006). Define que en la identificación de los riesgos se tipifican todos los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la entidad debido a factores externos o internos. Los factores externos incluyen factores económicos, medioambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las selecciones que realiza la administración e incluyen la infraestructura, personal, procesos y tecnología. La metodología de identificación de riesgos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas vinculadas con herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de riesgos deben tomar como base eventos y tendencias pasados, así como técnicas de prospectiva en general. Es útil agrupar en categorías los riesgos potenciales mediante la acumulación de los eventos que ocurren en una entidad en los procesos claves (estratégicos y operativos), en las actividades críticas, en las fuentes de información, en los ciclos de vida

de diferentes procesos, en juicios de expertos, por contexto, entre otros. El titular y funcionarios deben desarrollar un entendimiento de las interrelaciones que existen entre los riesgos, no solo consiguiendo información detallada como base para su valoración, sino también realizando ejercicios de prospectiva, de manera que se vea plasmado en su gestión.

La valoración de los riesgos

(CGR, 2006). Explica que el análisis o valoración del riesgo le permite a la entidad considerar cómo los riesgos potenciales pueden afectar el logro de sus objetivos. Se inicia con un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. El propósito es obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, tiempo, respuesta y consecuencias. Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, cuantificar la probable pérdida que pueden ocasionar y calcular el impacto que pueden tener en la satisfacción de los usuarios del servicio. De este análisis, se derivarán los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para minimizar los efectos de los riesgos identificados como relevantes.

Actividades de Control

(R. Claros y O. León, 2012). Consideran que el control interno está constituido por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos. En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, estas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

Toma de decisiones

(Tomas Wiegele, Gordon Kelt y Susan Kiesell, 1977). Sostienen que las decisiones son, según la terminología de David Easton, los "resultados" del sistema político, mediante el cual valores son autoritariamente distribuidos dentro de una sociedad. El concepto de toma de decisiones durante largo tiempo ha estado implícito en algunos de los enfoques más viejos de la historia diplomática y el estudio de las instituciones políticas. El estudio de cómo son tomadas las decisiones fue primero sujeto de investigación sistemática en otros campos externos a la ciencia política. Los psicólogos, estaban interesados en los motivos subyacentes a las decisiones de un individuo y por qué algunas personas tenían mayores dificultades que otras para tomar decisiones. Los economistas se centraban en las decisiones de los productores, los consumidores, los inversores y otros cuyas elecciones afectaban la economía. Los teóricos de la administración de empresas buscaban analizar y aumentar la eficacia de la toma de decisiones ejecutiva. En el gobierno y especialmente en la planificación de defensa de los años sesenta, las técnicas conocidas por lo general como "efectividad de costo" se utilizaban en el proceso de toma de decisiones, incluida la adquisición de nuevas armas. La toma de decisiones era un punto central para los especialistas en ciencia política interesados en analizar el comportamiento decisorio de los votantes, legisladores, funcionarios oficiales, políticos, líderes

de grupos de interés y otros agentes de la arena política!. Así, el estudio de la toma de decisiones de política exterior se concentraba en un segmento de un fenómeno más general de interés para las ciencias sociales y los encargados de trazar políticas. Debido a que muchos analistas se han preocupado por la toma de decisiones en situaciones de crisis, la última parte del capítulo abordará dicho tema. La toma de decisiones simplemente es el acto de elegir entre alternativas posibles sobre las cuales existe incertidumbre. En la política exterior quizás más que en la política nacional -porque el terreno de la anterior por lo general es menos familiar-las alternativas políticas pocas veces están "dadas". A menudo deben formularse a tientas en el contexto de una situación total en la cual los desacuerdos surgirán en torno de cuál evaluación de la situación es más válida, qué alternativas existen, las consecuencias que es probable que fluyan en diversas elecciones y los valores que deberían servir como criterio para distribuir las diversas alternativas de las más preferibles a las menos.

(Kast, 1979). Dice que la toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella. En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

(Tomassi, 2012). Explica que es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera: elaboración de premisas, identificación de alternativas, evaluaciones alternativas en términos de la meta deseada, elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

Toma de decisiones

La teoría de la decisión

Es un estudio formal sobre la toma de decisiones. Los estudios de casos reales, que se sirven de la inspección y los experimentos, se denominan teoría descriptiva de decisión; los estudios de la toma de decisiones racionales, que utilizan la lógica y la estadística, se llaman teoría preceptiva de decisión. Estos estudios se hacen más complicados cuando hay más de un individuo, cuando los resultados de diversas opciones no se conocen con exactitud y cuando las probabilidades de los distintos resultados son desconocidas. La toma de decisión es también un proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras son gravitantes en ella.

En los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades. La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Etapas de la toma de decisión para dar solución a un problema

1. Identificación y diagnóstico del problema.
2. Generación de soluciones alternativas.
3. Selección de la mejor manera.
4. Evaluación de alternativas.
5. Evaluación de la decisión.
6. Implantación de la decisión.

Componentes de la decisión

La técnica de tomar decisiones en un problema está basado en cinco componentes primordiales:

1. Información:

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.

2. Conocimientos:

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.

3. Experiencia:

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

4. Análisis:

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros

métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

5. Juicio:

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Importancia de la toma de decisiones

En el momento de tomar una decisión es importante ya que por medio de esta podemos estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia. En la Toma de Decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones. La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación de alternativas en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión

Calidad de las decisiones

(Salinas, 2013). Explica que ¿Cómo reconocer una buena elección del "camino correcto"? ¿Qué criterios usar para juzgar su calidad? Se podría establecer una larga lista de requerimientos que probablemente sean relevantes. Lo ideal sería contar con una lista corta, que sirva como "lista de control" de la calidad de la decisión estratégica. El enfoque de Calidad Decisional brinda una manera de pensar acerca de la calidad de las decisiones estratégicas que son únicas, comprometen una gran cantidad de recursos, infrecuentes y con resultados inciertos en el futuro lejano, la cual puede ser medida sobre la base de seis requerimientos que describimos a continuación: **marco apropiado**, debemos estar seguros de estar trabajando en el problema correcto; **alternativas creativas y viables**, definir alternativas es esencial porque sin ellas no hay decisión que tomar -una decisión es fundamentalmente escoger entre una serie de alternativas; **información relevante y confiable**, obtener información relevante es obviamente crucial, ya que frecuentemente conseguimos la información que sabemos cómo obtener y no aquella realmente necesaria para tomar una decisión de calidad; **valores y preferencias claras**: Lograr ser claros acerca de nuestros objetivos (qué queremos realmente) es importante. De lo contrario, nos encontraremos tomando una decisión para alcanzar lo que pensábamos que queríamos, en vez de lo que nos hubiera gustado si hubiéramos sido más claros acerca de nuestros valores; **razonamiento lógicamente correcto**, el razonamiento correcto es requerido para no caer en el peligro de combinar alternativas, información y valores de calidad, en forma tal que los cálculos se terminen realizando erróneamente y por lo tanto se encuentre una respuesta incorrecta; y **compromiso para la acción**: Sin un compromiso sincero para la acción, que se base en la decisión, el proceso para alcanzar ésta última habrá sido una pérdida de tiempo. La disciplina del Análisis de Decisiones nos brinda una serie de herramientas para lograr calidad en cada uno de estos requerimientos; y diremos que la calidad de la

decisión está dada por requerimiento de menor calidad, haciendo que este sea el más importante para un mejoramiento mayor. En el contexto organizacional, la Calidad Decisional requiere tanto de calidad en el contenido como en las personas. Es decir, si bien se logra calidad en el contenido cuando la decisión es lógicamente correcta y defendible, esto no es suficiente, ya que también es necesario alcanzar credibilidad y lograr el compromiso de las personas claves en la organización. Por lo tanto, alcanzar calidad en el contenido sin contar con calidad de las personas, implica encontrar la respuesta correcta sin que a nadie le interese. Con frecuencia podemos ver esto cuando un grupo de *staff* se conforma como equipo y resuelve un problema unilateralmente sin la participación de los decisores ni de las personas encargadas de la implementación. La posición opuesta no es mucho mejor, ya que contar con calidad de las personas obviando la calidad de contenido, significa alcanzar acuerdos y lograr el compromiso para actuar, pero con un riesgo grande de lamentar la decisión en el futuro debido a su falta de solidez.

Motivación personal

(Celis, 2016). Dice que uno de los principales puntos para tener en cuenta para el éxito, es la manera como nuestra motivación (o la desmotivación) afecta las decisiones que tomamos. Si queremos ser exitosos, tenemos que tomar decisiones exitosas: Es así de simple. Sin embargo, todos sabemos que la motivación en nuestra vida no siempre está en su punto óptimo. De hecho, se podría decir que los seres humanos vivimos en una montaña rusa emocional. Un día estamos felices y emocionados, y al siguiente dudamos de nosotros mismos y tememos ser exitosos por algún u otro motivo. Es importante entonces, que comprendamos el hecho de que la motivación juega un papel fundamental en el éxito. Si bien, no es necesario que estemos motivados el 100% del tiempo (de hecho, esto es prácticamente imposible), lo importante es primeramente tomar conciencia de que, dominando la motivación, dominaremos nuestros

resultados. Luego de eso, es importante que dichos resultados (los que queremos lograr) estén totalmente claros, y que no tengamos dudas de lo que vamos a alcanzar en un futuro no muy lejano. Finalmente, es importante definir las actividades que debemos llevar a cabo en nuestros meses, semanas y hasta días de productividad. Por ejemplo, si un empresario deseara duplicar los ingresos de su empresa, podría aplicar una técnica de éxito exponencial y tomar en cuenta 4 aspectos de crecimiento compuesto. Cada uno de esos 4 aspectos, requeriría actividades concretas, que podrían estar definidas en tiempos específicos, conformando un excelente plan estructurado. Si por alguna razón, al empresario le faltara motivación, de igual manera sabría cuáles son las actividades que tiene que realizar para duplicar su negocio, durante ese día, durante esa semana y durante ese mes. Esto le permitiría tomar decisiones más claramente... Un ejemplo que se me ocurre ahora mismo sería que el empresario decidiera aplazar una de esas actividades para el día siguiente, si su agenda lo permite, y dedicarse todo el resto del día a distraerse y divertirse para luego volver con mayor fuerza e impulso. Y, por otra parte, podría subcontratar algunas de las otras tareas que tienen pendientes, y la cuestión radicaría en decidir, si vale la pena o no la inversión. En ocasiones queremos hacer todo nosotros mismos, y no nos damos cuenta del poder que tiene el apalancamiento. Para finalizar, tener gran claridad sobre lo que queremos lograr, y desarrollar la habilidad para estructurar planes que nos permitan alcanzar nuestros sueños, es fundamental en el camino hacia el éxito. La combinación perfecta de ambas cosas, vencen cualquier desmotivación, y nos permiten avanzar a pesar de nuestra naturaleza humana.

(Morales, 2015). Expone que el tema de tomar decisiones es bastante complejo, y si a eso le agregamos el que sean rápidas y efectivas, puede que sea hasta iluso, sin embargo, con paciencia y un buen método, creo que es posible. No pensemos que el tomar decisiones rápidamente no

implicará cometer errores, claro que es una implicación, sin embargo, si podemos aprender de esos errores, podemos crear en nosotros un excelente hábito para poder tomar decisiones rápidas y efectivas, ¿cómo?, en ese sentido tenemos lo siguiente: **seamos constantes en nuestra forma de pensar**, podemos entender la razón de nuestra toma de decisiones en el pasado si analizamos por un momento en el proceso de la misma, las decisiones siempre pueden variar de persona a persona, pero si algo es cierto, es que cada uno de nosotros tenemos una motivación para actuar, probablemente tenemos problemas para tomar decisiones porque constantemente cambiamos de parecer, “bailamos al ritmo de la música que nos toquen”, asegurémonos que nuestras razones y parecer, sean consistentes, eso ayudará a agilizar nuestra toma de decisiones y no duda al ejecutarlas; **examinemos nuestras decisiones pasadas**, si algo es cierto, es que todos podemos y deberíamos de aprender de nuestros errores, también de nuestros logros, meditemos en un momento en el historial de toma de decisiones que hemos tenido, qué las ha accionado, sin importar qué resultado hayan generado las decisiones que hemos hecho, si logramos entender ¿qué las provocó? podemos tener una gran herramienta para que éstas sean más efectivas; **superemos los miedos**, existen muchísimos miedos al hablar de toma de decisiones, miedo a fallar, miedo a adquirir demasiada responsabilidad, miedo a las consecuencias que la decisión traiga a otras personas, incluso, miedo a las demasiadas opciones que existen para escoger. Debemos entender que nunca vamos a estar exentos a fallar, a equivocarnos, las personas más prominentes han tomado malas decisiones, han fallado, pero han aprendido de éstas. En vez de vivir con estos miedos, planifiquemos qué es lo que debemos hacer si estos miedos se convierten en realidad y decidamos enfrentarlos para no convertirnos en procrastinadores por miedo a accionar; **escuchemos al instinto**, algo tan arriesgado, pero al mismo tiempo muy efectivo, es y siempre será nuestro instinto, esa voz en nuestro interior

que constantemente nos empuja a hacer o no hacer las cosas. Psicólogos han respaldado el hecho de que la mayoría de veces, nuestro instinto tiene resultados positivos. Es importante que, al momento de tomar decisiones en base a nuestro instinto, estemos calmados, tranquilos y lo hagamos después de un buen tiempo de meditación que pueda descartar la emotividad y/o influencias externas; **preparémonos para lo que viene**, si bien hemos hablado de que el tomar decisiones rápida y efectivamente puede llevar a cierto punto a una vulnerabilidad más abierta a errores, debemos de considerar éstos y poder prepararnos planteando casos de acción. El tener planificado el “peor de los casos” y sus implicaciones siempre nos ayudará a ser más efectivos al momento de no haber tomado la mejor decisión. Es recomendable el planificar por lo menos 3 diferentes escenarios al momento de tomar decisiones, tomando en cuenta en cada uno, un diferente plan de acción. Recordemos que nuestras decisiones no serán efectivas al momento de no cometer errores, sino, al momento en tener planificado y previsto lo que puede suceder después de tomada la misma. Nuestras decisiones no serán efectivas al momento de no cometer errores, sino, al momento en tener planificado y previsto lo que puede suceder después de tomada la misma. En el ámbito empresarial, la mayoría de empresarios amigos que conozco, y empresarios que leo, aseguran que la habilidad de tomar decisiones rápida y efectivamente es vital para personas que desean crecer en su carrera dentro de una organización, sabiendo que las mismas llevan un riesgo implícito de equivocación, sin embargo no deja de ser una habilidad necesaria el poder enmendar, reaccionar y seguir adelante al momento de que las cosas no salgan como se planificaron.

Modelo de decisión

(S. Robbins y M. Coulter, 2010). Sostienen que según Robbins y Coulter, el proceso de toma de decisiones incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por

ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión. Este proceso es tan pertinente para su decisión sobre que película ver la tarde del viernes como para un acto corporativo, como tomar una decisión sobre el uso de la tecnología para manejar las relaciones con los clientes. El proceso también sirve para describir decisiones de individuos y de grupos. **Etapas 1: identificar un problema,** el proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la situación deseada. **Etapas 2: identificar los criterios de decisión,** consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir, aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome. **Etapas 3: asignar pesos a los criterios,** si los criterios que se identificaron en la etapa 2 no tienen toda la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. Esto se hace mediante la asignación de valores. **Etapas 4: desarrollar las alternativas,** en la cuarta etapa, quien toma la decisión tiene que preparar una lista de las alternativas viables que resuelvan el problema. No se hace ningún intento por evaluar las alternativas, solo se enumeran. **Etapas 5: analizar las alternativas,** después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. ¿Como? Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. **Etapas 6: seleccionar una alternativa,** la sexta etapa consiste en elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas. Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente escogemos aquella que generó el total mayor en la etapa 5. **Etapas 7: Implementar la alternativa,** en la etapa 7 se pone en marcha la decisión, lo que consiste en comunicarla a los afectados y lograr que se comprometan con ella. **Etapas 8: evaluar la eficacia de la**

decisión, la última etapa del proceso consiste en evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema. ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7? En la sexta parte, en la que estudiamos la función de control, detallamos como evaluar los resultados. ¿Qué ocurre si la evaluación muestra que el problema persiste? El gerente tiene que examinar que salió mal. ¿Definió mal el problema? ¿Cometió errores en la evaluación de las alternativas? ¿Elegió la alternativa correcta, pero la implanto mal? Las respuestas llevarán de vuelta al gerente a una de las etapas anteriores. Incluso es posible que deba repetir todo el proceso.

(K. Cohen y E. Asín, 2005). Sostienen que dado lo anterior, a continuación, se establece la revisión de evidencias que proporcionará una descripción más precisa de cómo se toman realmente la mayoría de las decisiones en las organizaciones, a través de la caracterización de tres modelos de toma de decisión de acuerdo con los criterios establecidos McLeod (2000): el racional, el de racionalidad limitada y el político. Con ello se introduce al lector en las diferentes formas en que se percibe la toma de decisiones. Estos modelos son útiles para identificar la complejidad y variedad de las situaciones de la toma de decisiones en una organización. El Modelo Racional: constituye un proceso de elección entre alternativas para maximizar los beneficios de la organización. Incluye una amplia definición del problema, una exhaustiva recopilación y el análisis de los datos, así como una cuidadosa evaluación de las alternativas. Andreu, (2001), reseña que los criterios de evaluación de alternativas son bien conocidos y están acordados. Bajo este criterio, se supone que la generación e intercambio de información entre individuos es objetiva y precisa. Las preferencias individuales y las elecciones organizacionales son una función de la mejor alternativa para toda la organización. Por tanto, el modelo racional de toma de decisiones se basa en las suposiciones explícitas de que: (a) Se ha obtenido toda la

información disponible relacionada con las alternativas. (b) Se pueden clasificar estas alternativas de acuerdo con criterios explícitos. Y (c) La alternativa seleccionada brinda la máxima ganancia posible para la organización (o para quienes toman las decisiones). Una suposición implícita, afirma McLeod (2000:329), “consiste en que no existen dilemas éticos en el proceso de toma de decisiones, esto es partiendo de que el utilitario dominará la consideración de los asuntos éticos”. Desde el punto de vista organizacional, una obvia limitación del modelo racional es que su pleno uso puede requerir bastante tiempo. El uso de recursos humanos puede rebasar cualquier beneficio. Este enfoque requiere datos e información considerables, que pueden ser difíciles de obtener. Aún más, si la situación sigue cambiando, las decisiones tomadas en un proceso que requiere considerable tiempo pueden rápidamente convertirse en obsoletos. Otra limitación es que los gerentes pueden verse forzados a actuar cuando las metas son vagas o contradictorias. Aun cuando se emplee el proceso racional, quienes toman las decisiones pueden simplemente cambiar las metas establecidas, los criterios o su ponderación si la alternativa más favorecida no resulta ser la primera. En resumen, se puede sugerir que se utilice el modelo racional en la medida que sea factible, sin esperar que sea la única o ni siquiera la guía principal en la toma de muchas decisiones organizacionales. El Modelo de Racionalidad Limitada: describe las limitaciones de la racionalidad y pone de manifiesto los procesos de toma de decisiones frecuentemente utilizados por personas y equipos. Este modelo, precisa el autor en referencia, explica la razón por la que diferentes personas o equipos toman decisiones distintas cuando cuentan exactamente con la misma información. Este modelo, reconoce también la realidad de que una información completa relacionada con las alternativas disponibles o el resultado de algún curso de acción puede ser imposible de obtener para un individuo o equipo, sin considerar la cantidad de tiempo y recursos que se destine a esta tarea. Así, el modelo

de racionalidad limitada refleja tendencias individuales o de equipo para:

- (a) Seleccionar una meta o una solución alterna que no sea la mejor (es decir, que satisfaga).
- (b) Realizar una búsqueda limitada de soluciones alternas.
- Y (c) Arreglárselas con información y control inadecuados de las fuerzas ambientales externas e internas que influyen sobre los resultados de las decisiones.

Las reglas de la decisión desde la perspectiva organizacional, según McLeod (2000), son una parte del modelo de racionalidad limitada. Esto es, proporciona formas rápidas y fáciles de llegar a una decisión sin análisis y búsquedas detalladas. Están escritas y se aplican con facilidad. Ahora bien, el modelo de racionalidad limitada desde la práctica gerencial se basa en la toma de decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad. El Modelo Político: describe la toma de decisiones de las personas para satisfacer sus propios intereses. El mismo autor señala, las preferencias basadas en metas personales egoístas rara vez cambian conforme se adquiere nueva información. Por tanto, la definición de los problemas, la búsqueda y recopilación de datos, el intercambio de información y los criterios de evaluación son sólo métodos utilizados para predisponer el resultado a favor del que toma la decisión”.

(Gamez, 2007). Explica que “Dado que la toma individual de decisiones no es un proceso simple, y que se encuentra condicionado por metas, características psicológicas y marcos de referencia de quien toma las decisiones, los sistemas deben ser diseñados de forma que brinden un verdadero apoyo a la toma de decisiones proporcionando diferentes opciones para manejar la información y evaluarla, apoyando los estilos personales y adicionalmente modificándose conforme las personas aprenden y aclaran sus valores. Los diseñadores de sistemas de información deben encontrar la forma de construir sistemas de información que apoyen a la toma de decisiones en la institución como

un proceso condicionado por luchas burocráticas, líderes políticos y la tendencia a adaptar aleatoriamente las soluciones a los problemas.

Individuales. Modelo racional: Considera que el comportamiento humano se construye con la idea que las personas llevan a cabo cálculos o adaptaciones consistentes que maximizan el valor bajo ciertas restricciones. Una persona tiene metas u objetivos y una función de utilidad o preferencia que le permite clasificar todas las posibles acciones de acuerdo a con la contribución de estas a sus metas. Finalmente, la persona selecciona la alternativa de valor más alto en términos de las funciones de retribución. Pasos en el modelo racional de la toma de decisiones: definir el problema, identificar los criterios de decisión, distribuir ponderaciones a los criterios, desarrollar las alternativas, evaluar las alternativas, seleccionar la mejor alternativa y modelo de satisfacción. A diferencia del modelo racional, este modelo propone una realidad limitada. Afirma que las personas se satisfacen, es decir, seleccionan la primera alternativa disponible que se mueve hacia su meta. Considera que las personas evitan alternativas nuevas e inciertas y en vez de esto, confían en reglas ciertas y probadas. Modelo de selección: también llamado "comparaciones sucesivas limitadas", afirma que las personas y las instituciones tienen metas conflictivas, lo que las lleva a decidir entre las políticas que contienen varias mezclas en conflicto. La única prueba de haber hecho una buena elección es si las personas están de acuerdo con ella; modelo psicológico: todos aquellos que toman decisiones seleccionan metas, pero difieren en cuanto a la recopilación y evaluación de la información. Los pensadores sistemáticos imponen un orden en percepción y evaluación. Los intuitivos usan modelos y perspectiva múltiples de evaluar información.

1.4.2. DEFINICIONES CONCEPTUALES

Actividades de Control:

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Ambiente de Control:

El Ambiente o Entorno de Control constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del Control Interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso.

Calidad:

Es la aplicación de medidas cuantitativas a la calidad para determinar cómo se ha realizado el trabajo (bien o servicio). Alguna de la información cuantitativa disponible puede ser: el número de reclamaciones recibidas de los clientes (como medida de rendimiento general de la empresa); el número de errores de facturación producidos, etc.

Control Interno:

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura.

Dividendos:

Pago realizado a los propietarios de acciones o participaciones de una sociedad con cargo a las ganancias de la misma y en proporción a sus tenencias de títulos.

Eficiencia:

Utilización eficaz de los recursos disponibles con la que se consigue la máxima producción posible.

Empresas asociadas:

Empresas (que sin ser del grupo), se tienen sobre ellas una influencia significativa. Se presumirá, salvo prueba en contrario, que existe influencia significativa cuando la empresa o una o varias empresas del grupo, posean al menos el 20% de los derechos de voto.

Empresas del grupo:

Se trata de empresas que se controlan, directa o indirectamente, a través de una relación análoga a la prevista en el artículo 42º del código de comercio para los grupos de sociedades o se controlan por cualquier medio por una o varias personas físicas o jurídicas que actúen conjuntamente o se hallen bajo dirección única por acuerdos o cláusulas estatutarias.

Empresas Multigrupo:

Aquellas que se gestionan conjuntamente por la empresa o alguna o algunas de las empresas del grupo en caso de existir este, incluidas las entidades o personas físicas dominantes, y uno o varios terceros ajenos al grupo de empresas.

Empresas vinculadas:

Las empresas vinculadas son: Empresas del grupo, empresas multigrupo y empresas asociadas.

Equilibrio financiero:

Situación que se produce cuando la suma del activo disponible más el realizable es igual o superior al pasivo exigible a corto plazo.

Estabilidad económica:

Ausencia de variaciones pronunciadas en las principales magnitudes económicas.

Estrategia:

Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Eficiencia y Eficacia:

La Eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles. La Eficacia es capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

Estrategia:

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Evaluación de Riesgos.

El Control Interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello

debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

Gestión:

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Incidencia:

Como significado general, suceso que sobreviene en el curso de un asunto o de un negocio y tiene alguna relación con el mismo. 2. En el contexto bancario, suceso que sobreviene como consecuencia de un error o del incumplimiento de los procedimientos pertinentes.

Información financiera:

Conjunto de datos emitidos en relación con las actividades derivadas de la gestión de los recursos financieros asignados a una sociedad. Muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la misma, su composición y las variaciones de su patrimonio neto a lo largo de un periodo o en un momento determinado.

Información y Comunicación:

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones. La información relevante debe ser captada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores y permita asumir las

responsabilidades individuales. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control. Cada función debe especificarse con claridad, entendiendo como tal las cuestiones relativas a la responsabilidad de los individuos dentro del Sistema de Control Interno.

Inversión:

Colocación de fondos en una operación financiera o en un proyecto con la intención de obtener una rentabilidad en el futuro.

Objetivos y Metas:

El objetivo es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es cuantificable, necesita ser medido y tiene un plazo de tiempo para su concreción. Las metas son objetivos a corto plazo, también son cuantificables y pueden ser mensuales o hasta logros día a día.

Procesos:

La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

Recursos:

Financiación de diversa índole de la que dispone una organización para su desarrollo y para alcanzar su objetivo.

Resultados:

Representa información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad en un periodo determinado, si el resultado es positivo es utilidad y si es negativo es una pérdida.

Seguimiento:

Consiste en la revisión que realiza el auditor para determinar si la dirección ha aceptado las recomendaciones para la introducción de mejoras y las ha puesto en funcionamiento.

Supervisión o Monitoreo:

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección por medio del Comité de Control que debe llevar sus funciones de prevención de los hechos que generan pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista humano y financiero.

Toma de decisiones:

Es elegir la mejor opción para uno o todo el conjunto con el fin de obtener beneficios futuros ya sean económicos, materiales u otros.

Valor actual:

Valor en el momento presente de una suma a percibir en el futuro, calculado mediante la aplicación a la misma de una tasa de descuento que refleje los tipos de interés y el elemento de riesgo de la operación.

Valor neto realizable:

El valor neto realizable de un activo es el importe que se puede obtener por su enajenación en el mercado, de manera natural y no forzada, deduciendo los costes estimados necesarios para llevarla a cabo, así como el caso de los productos en curso, los costes estimados necesarios para terminar su producción, construcción o fabricación.

Valor razonable:

Es el importe por el que puede ser adquirido un activo o liquidado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas que realizan

una transacción en condiciones de independencia mutua. Con carácter general el valor razonable se calculará con referencia a un valor de mercado fiable.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS

El control interno incide en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia del control interno en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la incidencia del ambiente de control y evaluación de riesgos en la calidad de la decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.
- Valorar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.
- Comprobar la incidencia de la supervisión en el modelo de decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN:

DESCRIPTIVA: porque permitió conocer y describir las actividades y procesos, en el que, el control interno incidió en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz.

NO EXPERIMENTAL: las variables de la investigación se observaron y analizaron, pero no se manipularon.

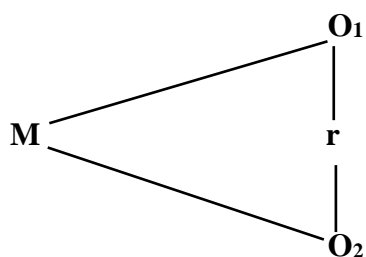
APLICADA: debido a que permitió investigar un caso en concreto, reconocer las debilidades del control interno respecto al proceso de toma de decisiones en las empresas comerciales de Independencia - Huaraz.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

TRANSVERSAL: se dio en un periodo de tiempo determinado, buscando identificar el efecto de una variable sobre la otra.

CONTRASTACIÓN: el diseño de investigación que se aplicó fue el no experimental, transaccional o transversal del tipo descriptivo, dado a que la investigación se realizó sin manipular las variables, es decir durante el estudio no se cambió en forma intencional la variable independiente para ver su efecto en la variable dependiente, por lo que el estudio se limitó a observar el fenómeno tal y como se dio en su contexto natural.

El diseño de investigación se dio en el ámbito transeccional o transversal, debido a que se utilizó la dimensión temporal del fenómeno de estudio, por lo que implicó la recolección de datos en un solo corte en el tiempo. El esquema fue el siguiente:



M = Muestra

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para la presente investigación se tomó como población a 150 empresas comerciales del distrito de Independencia – Huaraz.

Muestra

La muestra de la investigación tuvo la siguiente composición:

- a. **Tipo:** probabilística.
- b. **Marco muestral:** gerentes y/o administradores de las empresas comiciales del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, región Ancash.

a. Tamaño muestral:

El tamaño de la muestra de investigación se calculó aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n_o = Tamaño de la muestra inicial.

$Z = 1.96$ = Para un nivel de confianza del 95%.

$E = 0.05$ = Para un error estándar del 5%.

$p = 0.70$ = Probabilidad de éxitos.

$q = 0.30$ = Probabilidad de fracasos.

Para que el proyecto opere con el tamaño óptimo, la muestra determinada como sigue:

a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

b. Tamaño de la muestra definitiva, o muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

n = Muestra ajustada.

n_0 = Tamaño de la muestra inicial.

N = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329 - 1}{150}}$$

$$n = 103$$

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Técnica de investigación

Análisis Documental

El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida, lo que permitió analizar la

documentación relacionada con las variables de control interno y toma de decisiones en las empresas comerciales.

La encuesta

La encuesta es una técnica de recopilación de información de interés sociológico, obtenida a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se podrá conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Instrumentos de investigación

Ficha de análisis de documentos

La ficha y análisis es un conjunto de procedimientos estructurados, que busca plasmar los resultados de la evaluación de documentos, lo que permitió estudiar las dimensiones de las variables de investigación.

Cuestionario

Es un género escrito que pretende acumular información por medio de una serie de preguntas sobre un tema determinado para que otorgue puntuaciones globales sobre éste, lo que proporcionó recopilar información.

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Procesamiento de la información

Los datos obtenidos en el trabajo de campo se procesaron mediante el software SPSS versión 24.0 y Excel, lo que garantizó formular la base de datos, así como de la presentación en cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

Análisis de la información

En lo que respecta al análisis de datos, se emplearon los siguientes métodos:

Tablas de frecuencia

Se emplearon tablas de frecuencia para desagregar la información en categorías o frecuencias, se utilizaron las tablas de frecuencia.

Gráficos

Se utilizaron gráficos para que en forma simple se observen las características de los datos o las variables, siendo estas lineales y/o diagramas superficiales, se utilizó el gráfico de barras verticales.

Prueba de hipótesis

Para probar la hipótesis, se empleó la prueba chi cuadrado. Para realizar esta prueba se compararon los datos observados y los esperados, y como resultado se obtuvo el rechazo de la hipótesis nula.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Evaluar la incidencia del ambiente de control y evaluación de riesgos en la calidad de la decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

Ambiente de control y evaluación de riesgos

Tabla N° 1
Las empresas formulan y aplican directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	44	42.72
Parcialmente de acuerdo	32	31.07
De acuerdo	15	14.56
Plenamente de acuerdo	12	11.65
Total	103	100.00

*Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia
Elaborado por la tesis.*

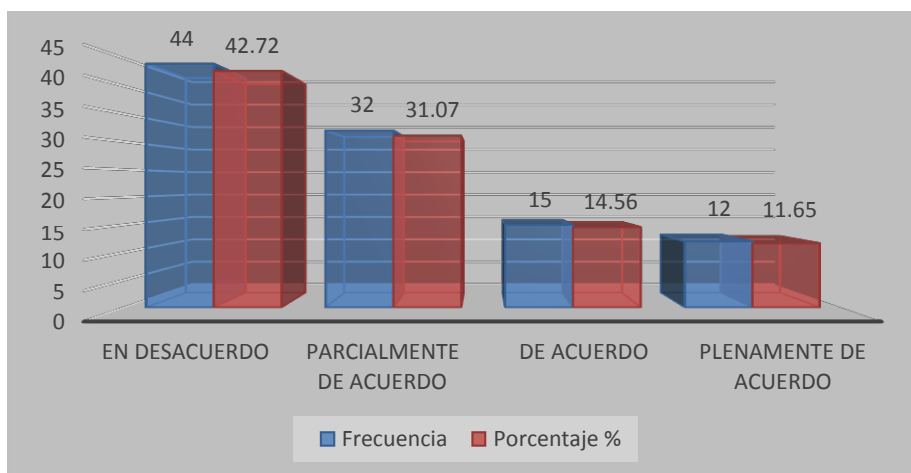


Figura N° 1. Las empresas formulan y aplican directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 42.72% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas formulan y aplican directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano; el 31.07% consideró estar parcialmente de acuerdo; el 14.56% expresó estar de acuerdo; y el 11.65% respondió estar plenamente de acuerdo.

Tabla N° 2

Las empresas identifican eventos, los valoran y proponen respuestas a los riesgos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	51	49.51
Parcialmente de acuerdo	22	21.36
De acuerdo	22	21.36
Plenamente de acuerdo	8	7.77
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

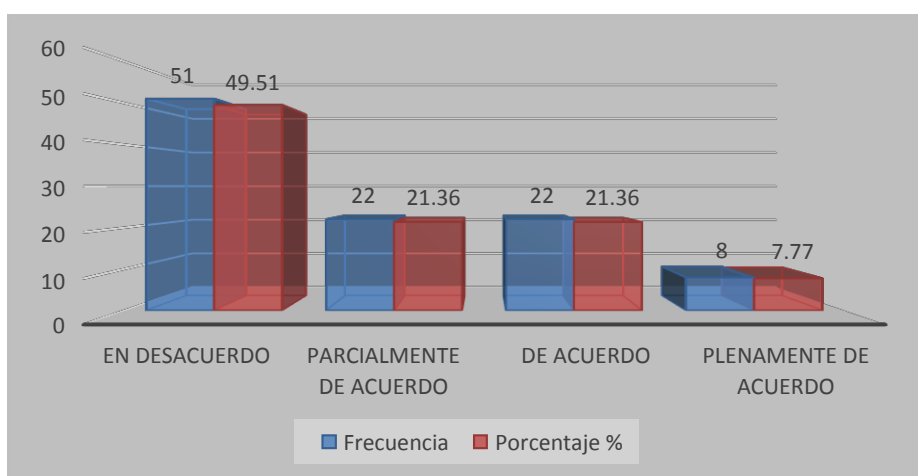


Figura N° 2. Las empresas identifican eventos, los valoran y proponen respuestas a los riesgos.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 49.51% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas identifican eventos, valoran y proponen respuestas a los riesgos; el 21.36% consideró estar parcialmente de acuerdo; el 21.36% expresó estar de acuerdo; y el 7.77% respondió estar plenamente de acuerdo.

Calidad de la decisión

Tabla N° 3

La información de las empresas posee características de precisión, integridad y consistencia

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	55	53.40
Parcialmente de acuerdo	18	17.48
De acuerdo	25	24.27
Plenamente de acuerdo	5	4.85
Total	103	100.00

*Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia
Elaborado por la tesis.*

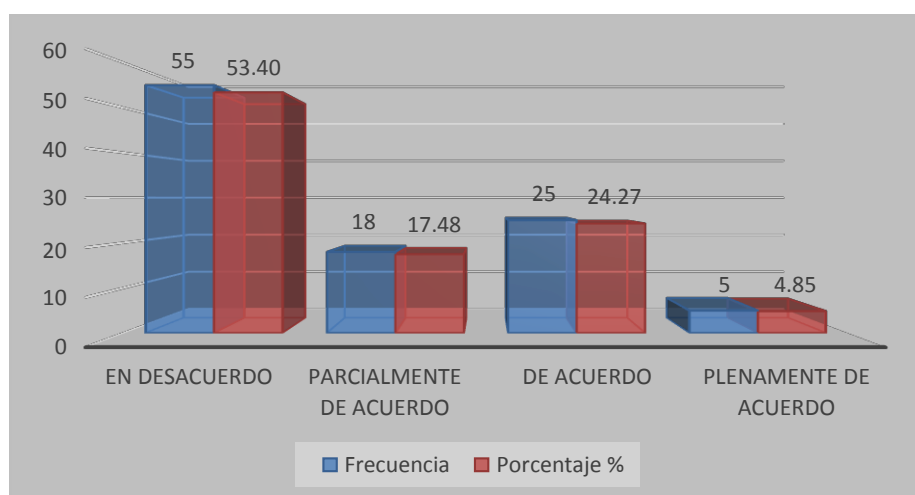


Figura N° 3. La información de las empresas posee características de precisión, integridad y consistencia.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 53.40% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que la información de las empresas posee características de precisión, integridad y consistencia; el 24.27% consideró estar de acuerdo; el 17.48% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.85% respondió estar plenamente de acuerdo.

Tabla N° 4

Las empresas garantizan la validez, oportunidad y accesibilidad de la información

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	39	37.86
Parcialmente de acuerdo	27	26.21
De acuerdo	30	29.13
Plenamente de acuerdo	7	6.80
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de In dependencia

Elaborado por la tesis.

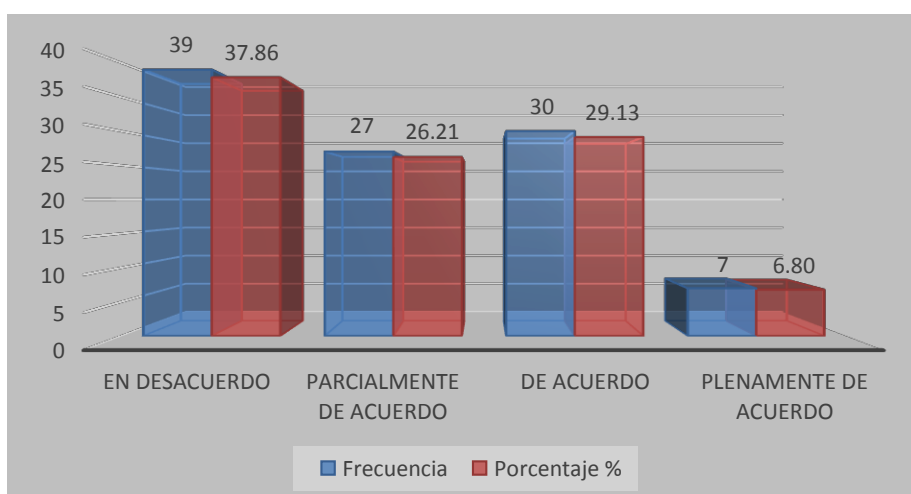


Figura N° 4. Las empresas garantizan la validez, oportunidad y accesibilidad de la información.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 37.86% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas garantizan la validez, oportunidad y accesibilidad de la información; el 29.13% consideró estar de acuerdo; el 26.21% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 6.80% respondió estar plenamente de acuerdo.

32 Valorar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

Actividades de control gerencial, información y comunicación

Tabla N° 5

Las empresas integran las decisiones sobre riesgos

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	61	59.22
Parcialmente de acuerdo	18	17.48
De acuerdo	11	10.68
Plenamente de acuerdo	13	12.62
Total	103	100.00

*Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia
Elaborado por la tesis.*

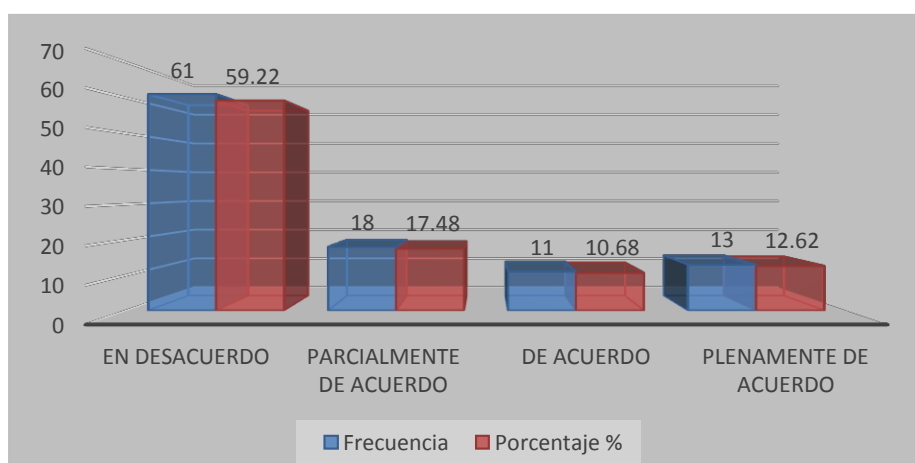


Figura N° 5. Las empresas integran las decisiones sobre riesgos.

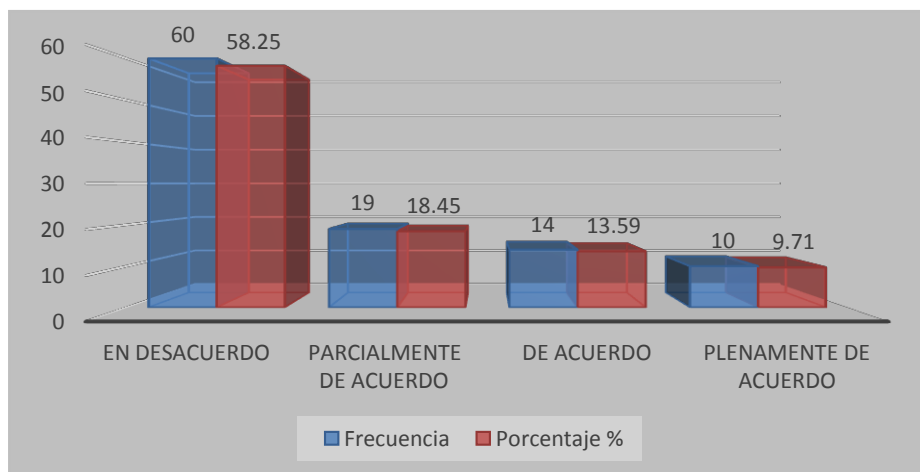
Interpretación:

De la figura se tiene que el 59.22% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas integran las decisiones sobre riesgos; el 17.48% consideró estar parcialmente de acuerdo; el 12.62% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 10.68% respondió estar de acuerdo.

Tabla N° 6**La información de la organización es confiable**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	60	58.25
Parcialmente de acuerdo	19	18.45
De acuerdo	14	13.59
Plenamente de acuerdo	10	9.71
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia
Elaborado por la tesis.

**Figura N° 6. La información de la organización es confiable.****Interpretación:**

De la figura se tiene que el 58.25% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que la información de la organización es confiable; el 18.45% consideró estar parcialmente de acuerdo; el 13.59% expresó estar de acuerdo; y el 9.71% respondió estar plenamente de acuerdo.

Aspectos motivacionales

Tabla N° 7

Las empresas toman en cuenta la información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	74	71.84
Parcialmente de acuerdo	6	5.83
De acuerdo	19	18.45
Plenamente de acuerdo	4	3.88
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

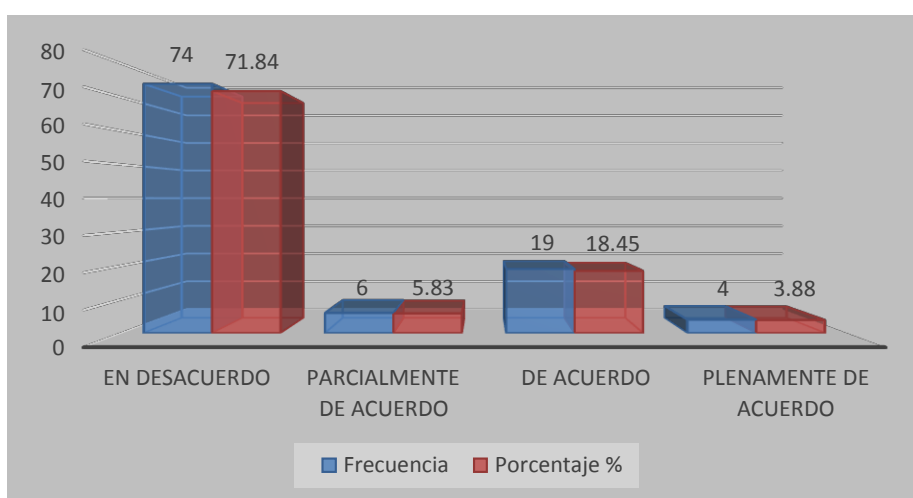


Figura N° 7. Las empresas toman en cuenta la información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 71.84% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas toman en cuenta la información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor; el 18.45% consideró estar de acuerdo; el 5.83% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 3.88% respondió estar plenamente de acuerdo.

Tabla N° 8
Las empresas cuentan con información sobre intereses, satisfacción y seguridad del decisor

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	65	63.11
Parcialmente de acuerdo	14	13.59
De acuerdo	19	18.45
Plenamente de acuerdo	5	4.85
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

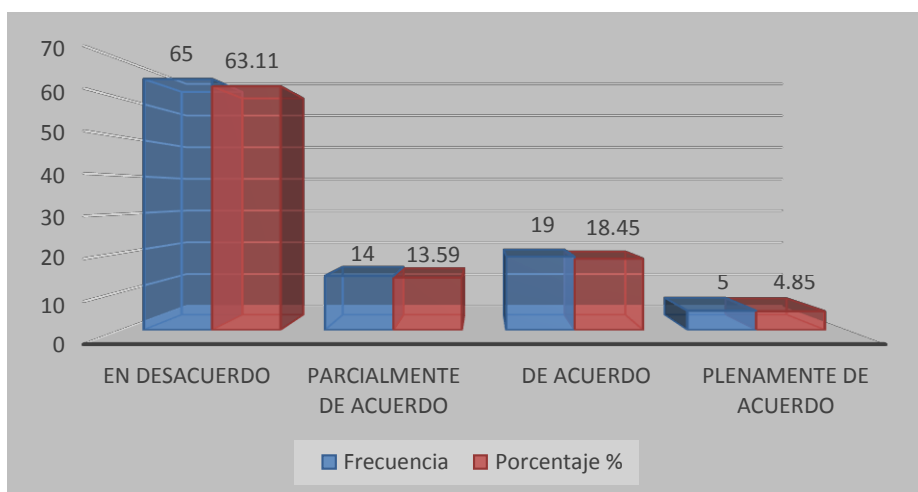


Figura N° 8. Las empresas cuentan con información sobre intereses, satisfacción y seguridad del decisor.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 63.11% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas cuentan con información sobre intereses, satisfacción y seguridad del decisor; el 18.45% consideró estar de acuerdo; el 13.59% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.85% respondió estar plenamente de acuerdo.

33. Comprobar la incidencia de la supervisión en el modelo de decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

Supervisión

Tabla N° 9

Las empresas elaboran y aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	70	67.96
Parcialmente de acuerdo	12	11.65
De acuerdo	15	14.56
Plenamente de acuerdo	6	5.83
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

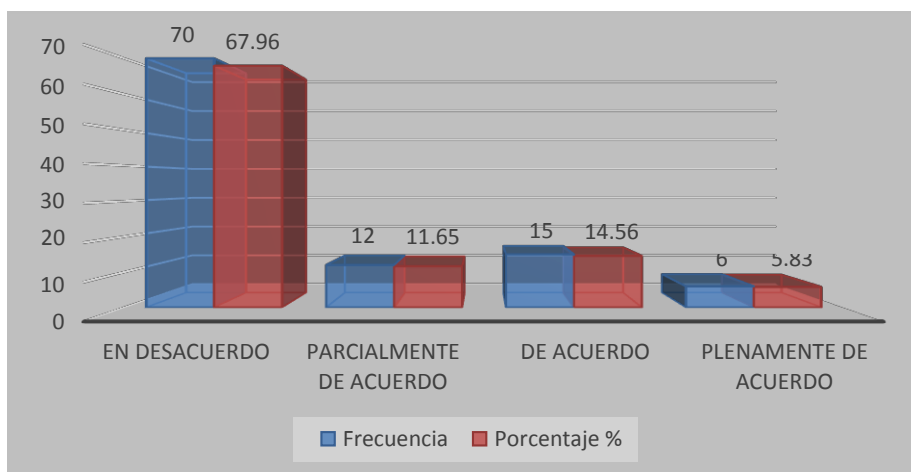


Figura N° 9. Las empresas elaboran y aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 67.96% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas elaboran y aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno; el 14.56% consideró estar de acuerdo; el 11.65% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 5.83% respondió estar plenamente de acuerdo.

Tabla N° 10**El control interno es supervisado internamente y evaluado externamente**

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	71	68.93
Parcialmente de acuerdo	17	16.50
De acuerdo	8	7.77
Plenamente de acuerdo	7	6.80
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

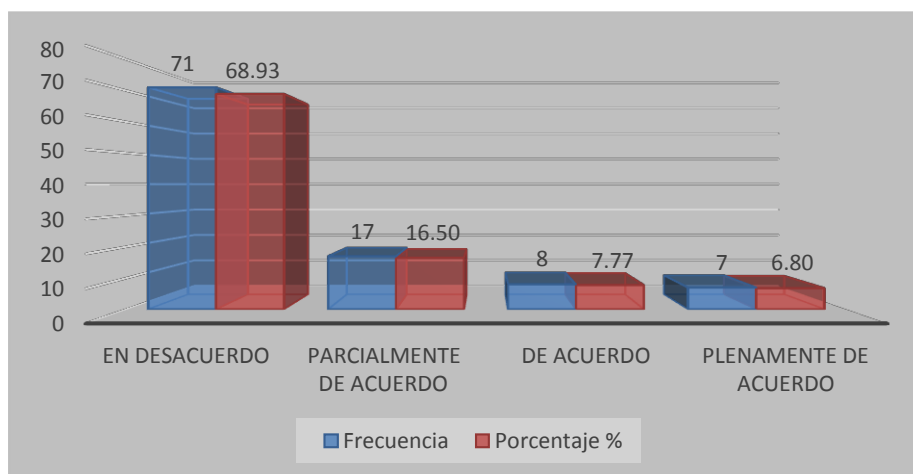


Figura N° 10. El control interno es supervisado internamente y evaluado externamente.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 68.93% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que el control interno es supervisado internamente y evaluado externamente; el 16.50% consideró estar parcialmente de acuerdo; el 7.77% expresó estar de acuerdo; y el 6.80% respondió estar plenamente de acuerdo.

Modelo de decisión

Tabla N° 11

Las empresas definen y aplican el modelo racional limitado para el proceso de toma decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	75	72.82
Parcialmente de acuerdo	5	4.85
De acuerdo	18	17.48
Plenamente de acuerdo	5	4.85
Total	103	100.00

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia Elaborado por la tesis.

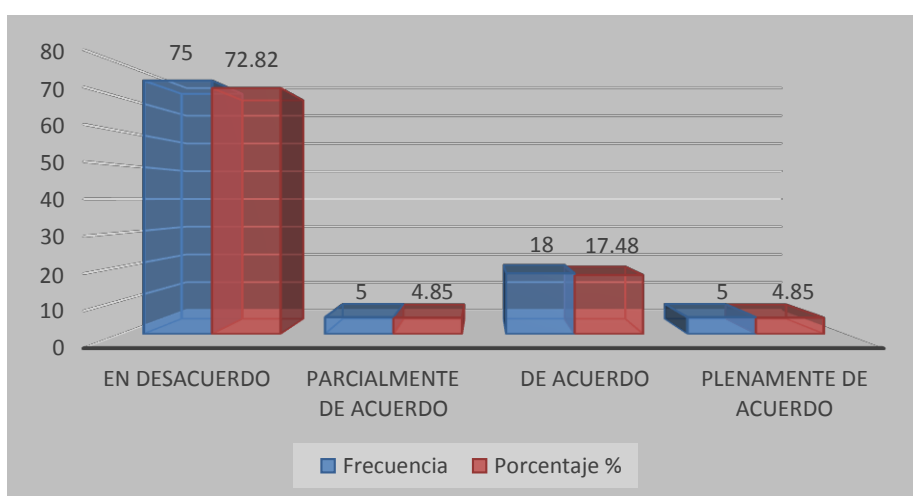


Figura N° 11. Las empresas definen y aplican el modelo racional limitado para el proceso de toma decisiones.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 72.82% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas definen y aplican el modelo racional limitado para el proceso de toma decisiones; el 17.48% consideró estar de acuerdo; el 4.85% expresó estar parcialmente de acuerdo; y el 4.85% respondió estar plenamente de acuerdo.

Tabla N° 12

Las empresas definen y aplican el modelo racional político para el proceso de toma decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje %
En desacuerdo	80	77.67
Parcialmente de acuerdo	5	4.85
De acuerdo	11	10.68
Plenamente de acuerdo	7	6.80
Total	103	100.00

*Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos de las empresas comerciales de Independencia
Elaborado por la tesis.*

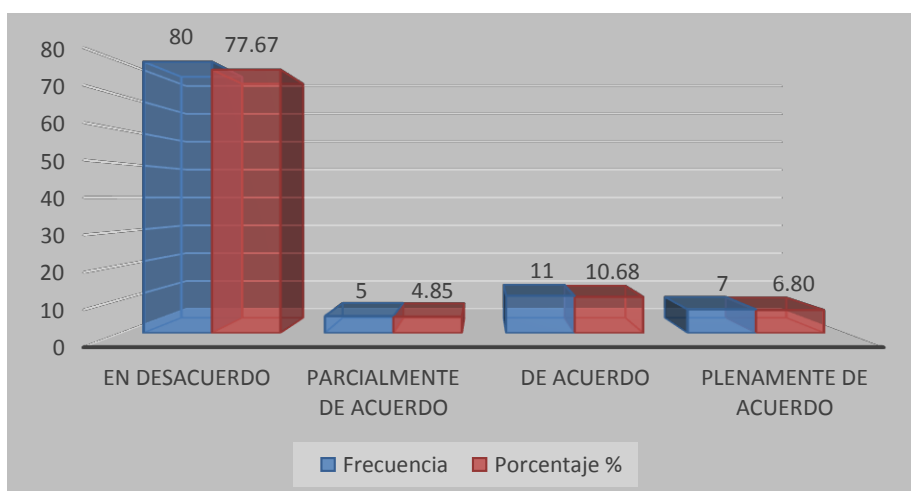


Figura N° 12. Las empresas definen y aplican el modelo racional político para el proceso de toma decisiones.

Interpretación:

De la figura se tiene que el 77.67% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo que las empresas definen y aplican el modelo racional político para el proceso de toma decisiones; el 10.68% consideró estar de acuerdo; el 6.80% expresó estar plenamente de acuerdo; y el 6.80% respondió estar plenamente de acuerdo.

34 Prueba de hipótesis.

Para realizar esta prueba se procedió comparar los datos observados y los esperados. Si las dos características son independientes (asumiendo independencia condicional), la frecuencia absoluta conjunta debe ser igual al

producto de las frecuencias absolutas marginales dividido para el total. En ese aspecto se tiene:

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadística de la prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

o_{ij} : Frecuencias observadas

e_{ij} : frecuencias esperadas

Criterios de decisión

Si: $p \leq 0.05$; se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si: $p > 0.05$; se acepta la hipótesis nula (H_0)

Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : El control interno no incide negativamente en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.

H_1 : El control interno incide negativamente en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.

Cálculos

Tabla N° 13

Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	32,135a	12	0.002

Decisión

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es $X^2 = 32,135$ y la probabilidad de error es $P=0.002$ que es menor al nivel de significancia por tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que el control interno incide en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz. Por tanto, queda confirmada la hipótesis general de la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Evaluar la incidencia del ambiente de control y evaluación de riesgos en la calidad de decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

De las tablas 1, 2, 3 y 4 se tiene que el 42.72% de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz no formulan directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano; el 49.51% no identifican eventos, no valoran ni proponen respuestas a los riesgos; el 53.40% posee información imprecisa, parcial e inconsistente; y el 37.86% no garantizan la validez, oportunidad y accesibilidad a la información. Lo que es coincidente con lo estudiado por Samaniego (2013), quien concluye que el ambiente de control y evaluación de riesgos si influyen en el establecimiento de objetivos y metas de la empresa, sin embargo, muchas MYPES no lo tienen definidos, por tal razón no puede optimizar sus resultados. Cotejando los resultados obtenidos y las conclusiones, se evidencia que la realidad es concordante con los resultados de los antecedentes, dado a que las empresas comerciales no implementan las normas básicas del componente ambiente de control y evaluación de riesgos respecto de la calidad de la decisión, aspectos motivacionales y modelo de decisión.

4.2. Valorar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

De las tablas 5, 6, 7 y 8 se evidencia que el 59.22% de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz no identifican ni integran las decisiones sobre riesgos; el 58.25% no tiene información operativa ni financiera confiable; el 71.84% no toman en cuenta la información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor; y el 63.11% no cuentan con información sobre intereses, satisfacción y seguridad del decisor. Lo que es coincidente con lo investigado por Samaniego (2013), quien

concluye que las actividades de control, la información y comunicación repercuten en la eficiencia y eficacia de la producción, a mayor control menor error. Contrastando los resultados el antecedente, se advierte que son análogos, debido a que las empresas no han implementado normas básicas de información y comunicación, lo que dificulta que las empresas desarrollen directivas relativas a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor de la empresa. Por tanto, se evidencia que el control gerencial, información y comunicación, se relacionan con los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia Huaraz.

43. Comprobar la incidencia de la supervisión en el modelo de decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.

De las tablas 9, 10, 11 y 12 se advierte que el 67.96% de las empresas comerciales de Independencia no elaboran ni aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno; el 68.93% no supervisan el control interno; el 72.82% no definen ni aplican el modelo racional limitado para la toma decisiones; y el 77.67% no definen ni aplican el modelo racional político para la toma decisiones.

Lo que es coincidente con lo investigado por Samaniego (2013), quien concluye que la supervisión o monitoreo inciden en el mejoramiento de procesos, sin embargo, no es lo suficientemente desarrollado como garantizar un efectivo seguimiento del control interno de la organización. Confrontando los resultados y la teoría, estos tienen concordancia, dado a que las empresas no han implementado las normas básicas de supervisión respecto al modelo de decisión racional limitado ni político. Por ende, existen evidencias para decir que el componente supervisión se relaciona con el modelo de decisión de las empresas comerciales de Independencia Huaraz.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- De los resultados obtenidos podemos decir que el ambiente de control y la evaluación de riesgos de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, son displicentes, por lo que se determina que existe relación directa entre el ambiente de control, evaluación de riesgos y la calidad de decisión, lo que coincide con la hipótesis de la investigación; lo que es concordante con el ambiente de control y la evaluación de riesgos de la calidad de la decisión de las empresas comerciales, dado a que las tablas 1 y 3 reflejan que el 42.72% de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz no formulan directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano, ni identifican riesgos, ni los valoran, ni proponen respuestas a los riesgos; y el 53.40% posee información imprecisa, parcial e inconsistente.
- De los resultados obtenidos se tiene que las actividades de control gerencial, información, comunicación y los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, son débiles, por lo que se determina que existe relación directa entre las actividades de control gerencial, información, comunicación y los aspectos motivacionales del personal decisor, lo que es análogo con la hipótesis de la investigación; situación que es coincidente con la valoración de las actividades de control gerencial, información, comunicación y los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales, cuyos resultados evidencian en las tablas 5 y 7, los mismos que demuestran que el 59.22% de las empresas comerciales no identifican ni integran las decisiones sobre riesgos; y el 71.84% no toman en cuenta la información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor.
- De los resultados obtenidos se tiene que la supervisión y el modelo decisión de las empresas comerciales, son deficientes, por lo que se determina que existe relación directa entre la supervisión y el modelo de decisión, lo que es coincidente

con la hipótesis de la investigación; lo que es análoga con la incidencia de la supervisión en el modelo de decisión de las empresas comerciales de Independencia - Huaraz, cuyos resultados advertidos en las tablas 9 y 12, advierten que el 67.96% de las empresas no elaboran ni aplican directivas de supervisión permanente del sistema de control interno; y el 77.67% no definen ni aplican el modelo racional político para la toma decisiones.

5.2 RECOMENDACIONES

- Formular y aplicar normas básicas de ambiente de control y evaluación de riesgos, para ello deberán implementar directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano, identificación de riesgos, valoración de riesgos, respuesta a los riesgos e información precisa, integral y consistente.
- Elaborar y aplicar políticas y manuales de procedimientos relativos a las actividades de control, información y comunicación, para lo cual deberán implementar directivas de identificación e integración de las decisiones orientadas al control de los riesgos y uso de información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor.
- Formular directivas que garanticen la implementación de normas de supervisión del modelo de decisión de las empresas comerciales, para ello deberán implementar políticas de supervisión permanente del sistema de control interno y modelo racional político para el proceso de toma decisiones.

AGRADECIMIENTO

Los resultados de esta tesis están dedicados en primer lugar, a mi mamá Yolanda Moreno Barroso, a ella que sin dudar entrego su vida por mí. La mujer que sacrifico muchas cosas por hacerme sentir feliz a mi gran amor, hoy, mañana y siempre estará en mi corazón, para ti mamita, aun desde el cielo guías mi camino.

A mi papá Teodoro De La Cruz Moreno, quien día a día me aconseja para seguir adelante y me apoya económicamente para continuar con mis estudios.

A mi pareja Hunter Aquino Huesa, quien me apoya moral y económicamente, a él quien estuvo y, está en los momentos más difíciles de mi vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (1997). *Auditoría III: organización estructural*. Madrid - España: Didáctica multimedia.
- Argote, L. (2013). *Auditoría interna y la mejora de gestión en las empresas constructoras de Lima Metropolitana, año 2011*. Lima: Universitaria.
- Ballou, R. (2005). *Logística, administración de la cadena de logística*. México: Prentice Hall.
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Bogotá - Colombia: Pearson educación de Colombia.
- Campos, S. (2015). *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora concisa en la ciudad de Chiclayo 2014*. Chiclayo.
- Casanovas, A. (2003). *Control interno*.
- Celis, J. (21 de Febrero de 2016). *Desarrollo personal*. Obtenido de <http://www.sebascelis.com/la-motivacion-y-las-decisiones-exitosas/>
- Cepeda, G. (1999). *Auditoría y control interno*. Santo Domingo: Corripio.
- Coso. (2006). *Committee of Sponsoring Organizations*.
- CGR. (3 de Noviembre de 2006). Normas de control interno. pág. 17.
- Coulter, R. y. (1994). *Administración*. México: Pearson.
- Daniel Chumpitaz y Yuri Gonzales. (2014). *Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013*. Chimbote.
- Gamez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México.
- Gozáles, R. (2013). *Matriz de evaluación a la dimensión y control de los factores críticos de riesgo referente a la prevención de lavado de activos en una entidad del sistema financiero*. Guayaquil.
- K. Cohen y E. Asín. (2005). *Sistemas de información para los negocios*. México: McGraw Hill.
- Kast, F. (1979). *Administración de las organizaciones*. Editorial Mc GranW-Hill.
- Kolher, E. (2013). *Auditoría*. España.
- Marita Carbajal y Magda Rosario. (2014). *Control interno del efectivo y su incidencia en la gestión financiera de la constructora A & J ingenieros SAC para el año 2014*. Trujillo.
- Mendez J., J. D. (2002). *Economía y empresa*. México: Mc Graw Hill.

- México D. F.: Limusa.
- Montenegro, Y. (2012). *Diseño de un proceso contable para mejorar la toma de decisiones en la empresa electro comercio socio hogar – Santo Domingo*. Santo Domingo Ecuador.
- Morales, O. (20 de Noviembre de 2015). *Bussines coaching firmg*. Obtenido de <http://bcfmexico.com/archivos/904>
Nueva York.
- P. Defliese, J. Sullivan y H. Jaeniecke. (1996). *Auditoría. Sistema de control interno*.
- Posso, J. (2014). *Diseño de un modelo de control interno y la toma de decisiones en la empresa restadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*. Cartagena de Indias - Colombia.
- R. Claros y O. León. (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Lima.
- Ribbeck, C. (2014). *Análisis e interpretación de estados financieros: herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas de la industria metalmecánica del distrito de Ate Vitarte, 2013* . Lima.
- Salinas, J. (2 de Setiembre de 2013). *Esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional/*. Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/09/02/requisitos-decisiones-calidad-contexto-organizacional>
- Samaniego, C. (2013). *Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo*. Lima.
- Segovia, J. (2012). *Diseño e implementación de un sistema de control interno en la toma de decisiones de la compañía Datugourmet Cia. Ltda*. Quito.
- Serrano, A. (2003). *Admnistración I y II*. El Salvador.
Teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html. Obtenido de <http://teoradedecisiones.blogspot.pe/2012/01/importancia-de-la-teoria-de-decisiones.html>
- Tomas Wiegele, Gordon Kelt y Susan Kiesell. (1977). *Teoría de la toma de decisiones*.
- Tomassi, L. (31 de Enero de 2012).
- Vilca, L. (2012). *El control interno y su impacto en la gestión financiera de las MYPES de servicios turísticos en Lima Metropolitana*. Lima .

ANEXO

ANEXO 01

CONTROL INTERNO Y TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE INDEPENDENCIA - HUARAZ, 2016.

MATRIZ DE CONSISTENCIA LOGICA									
PROBLEMA	OBEJTIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	Recolección de Datos			Tratamiento de Datos	Análisis de la Información
					Técnica	Instrumento	Fuentes		
GENERAL									
¿Cómo incide el control interno en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016?	Determinar la incidencia del control interno en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.	El control interno incide en la toma de decisiones de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz, 2016.	Vi:X= Control interno	Ambiente de control y evaluación de riesgos					
				Actividades de control gerencial, información y comunicación					
				Supervisión					
			Vd:Y = Toma de decisiones	Calidad de la decisión					
				Aspectos motivacionales					
				Modelo de decisión					
ESPECÍFICOS				INDICADORES					
					Encuesta	Cuestionario			Frecuencias

	• Evaluar la incidencia del ambiente de control y evaluación de riesgos en la calidad de la decisión de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.		Vi: X1= Ambiente de control y evaluación de riesgos	Integridad, valores éticos y gestión de capital humano	Análisis documental	Ficha resumen	Empresas comerciales	Software SPSS y Ms excel	Frecuencias
				Identificación de eventos					
			Vd: Y1= Calidad de la decisión	Precisión, integridad y consistencia	Encuesta	Cuestionario	Empresas comerciales	Software SPSS y Ms excel	
				Validez, oportunidad y accesibilidad de la información	Análisis documental	Ficha resumen			
	• Valorar la incidencia de las actividades de control gerencial, información y comunicación en los aspectos motivacionales del personal de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.		Vi: X2= Actividades de control gerencial, información y comunicación	Integración con las decisiones sobre riesgos	Encuesta	Cuestionario Ficha resumen	Empresas comerciales	Software SPSS y Ms excel	Frecuencias
				Confiabilidad de la información	Análisis documental				
			Vd: Y2= Aspectos motivacionales	Preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor	Encuesta		Empresas comerciales		
				Intereses, satisfacción y seguridad del decisor		Cuestionario Ficha resumen		Software SPSS y Ms excel	Frecuencias
					Análisis documental				
	• Comprobar la incidencia de la supervisión en el modelo de decisión		Vi: X2= Supervisión	Supervisión permanente	Encuesta	Cuestionario Ficha resumen	Empresas comerciales	Software SPSS y Ms excel	Frecuencias

	de las empresas comerciales de Independencia – Huaraz.			Supervisión interna y evaluación externa	Análisis documental				
			Vd: Y3= Modelo de decisión	Modelo racional limitado	Encuesta y análisis documental.	Cuestionario y ficha resumen	Empresas comerciales	Software SPSS y Ms excel	Frecuencias
				Modelo racional político					

ANEXO 02

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES					
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Control Interno	El Control Interno está integrado por un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos encargados de verificar y evaluar todas las actividades y operaciones desarrolladas en la organización, así como también la forma como se administra la información y los recursos, y si dicha administración va acorde a las políticas trazadas por la dirección.	El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y fiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar a la adhesión a las políticas de gestión prescritas.	1. Ambiente de control y evaluación de riesgos	Integridad, valores éticos y gestión de capital humano	Nominal
				Identificación de eventos	
			2. Actividades de control gerencial, información y comunicación	Integración con las decisiones sobre riesgos	
				Confiabilidad de la información	
			3. Supervisión	Supervisión permanente	
				Supervisión interna y evaluación externa	
Toma de Decisiones	Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que	Toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de	1. Calidad de la decisión	Precisión, integridad y consistencia	Nominal
				Validez, oportunidad y accesibilidad de la información	
				Preferencias, expectativas y	

	consiste en realizar una elección entre diversas alternativas.	problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.	2. Aspectos motivacionales	aspiraciones del decisor	
				Intereses, satisfacción y seguridad del decisor	
			3. Modelo de decisión	Modelo racional limitado	
				Modelo racional político	

ANEXO 03



**UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Investigación:

Control interno y toma de decisiones en las empresas comerciales de Independencia - Huaraz, 2016.

Agradeceré responder este breve cuestionario, su aporte será muy valioso para el logro del objetivo de la investigación.

1. GENERALIDADES:

Esta información será utilizada en forma confidencial, anónima y acumulativa. Es importante que proporcione información veraz.

Informante: servidores de las empresas constructoras de Huaraz.

1.1. Datos del informante: complete y marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría :
- b. Nivel remunerativo :
- c. Tiempo de servicio en la empresa :
- d. Nivel de conocimiento del problema: (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:
☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Sup. Técnico ☐ Sup. Univer.
- f. Edad : años
- g. Sexo : ☐ Masculino ☐ Femenino
- h. Relación laboral: ☐ Nombrado ☐ Contratado ☐ Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	= En desacuerdo	2	= De acuerdo
1	= Parcialmente de acuerdo	3	= Plenamente de acuerdo

2. CONTROL INTERNO:

De los siguientes aspectos sobre el control interno, analice y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la empresa donde labora, para lo cual considere los siguientes aspectos:

2.1. Ambiente de control y evaluación de riesgos

a.	Formulación y aplicación directivas de integridad, valores éticos y gestión de capital humano	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

b.	La empresa identifica eventos, los valora y propone respuestas a los riesgos	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

2.2. Actividades de control gerencial, información y comunicación

a.	La empresa integra las decisiones sobre riesgos	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

b.	La información de la organización es confiable	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

2.3. Supervisión

a.	La empresa elabora y aplica directivas de supervisión permanente del sistema de control interno	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

b.	El control interno es supervisado internamente y evaluado externamente	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

3. TOMA DE DECISIONES:

De los siguientes aspectos sobre la toma de decisiones, analice y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la empresa donde labora, para lo cual considere los siguientes aspectos:

3.1. Calidad de la decisión

a.	La información posee características de precisión, integridad y consistencia	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

b.	Validez, oportunidad y accesibilidad de la información	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

3.2. Aspectos motivacionales

a.	Información relativa a las preferencias, expectativas y aspiraciones del decisor	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

b.	La entidad cuenta con información sobre intereses, satisfacción y seguridad del decisor	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

3.3. Modelo de decisión

a.	Se define y aplica el modelo racional limitado	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---

b.	Se define y aplica el modelo racional político	3	2	1	0
----	--	---	---	---	---